

国際売買契約の交渉

青 山 米 藏

概 要

国際市場は、輸出業者にとって、たいへん儲かる可能性がある。しかし言語・裁判権・輸送、そして国際取引に付随する金銭問題の複雑さのために、大儲けの可能性は忽ち損失となることがある。外国の顧客との取引条件を誤解しないようにしなさい。繁栄するか否かは、売り手であるあなたと、買い手である顧客とが作る契約に左右されることが多い。

この教材は、国際売買契約の立案・交渉にふくまれる、重要な要素を紹介する。現在の有利な為替相場のために、中小企業が輸出によって利益をあげる条件が見込まれるが、輸出に付随する難しさ・複雑さを無視あるいは過少評価してはならない。取引をまとめる時、輸出契約の交渉をする時、この警告を思い出すことが重要である。

緒 論

毎年輸出取引で、何10億ドルという金が、合衆国の売り手と外国の買い手との間で交換される。明らかに中小企業経営者は、儲かる可能性のある国際市場で、契約を結ぶことに関心を持っている。しかしながら、中小企業者にとって、未知で一見して知ることのできそうもない国際取引の状況が、国際市場の参加者になる方法についての実際的で有用な知識によらなければ克服できない障害となっている。

外国と契約を結ぶことに関心のある中小企業者（売り手）は、最初に問題の製品・サービスのための、最も好ましい市場を確認しなければならない。見込みのある買い手を確認してから、提案される販売の条件ばかりでなく、提供される製品・サービスを効果的に説明する、売申込み状を作ることに全力を集中しなければならない。つぎに売り手は、外国の買い手の目的に合致すると共に、売り手の利益を適当に保護する効果のある、販売条件を作成しなければならない。売り手が外国の買い手へ申込む契約の形式と、交渉によって作り上げられる販売条件とは、国際市場で取引をする現実を認識したものでなければならない。この管理のための教材は、中小企業経営者が、国際取引活動を行うのに知らなければならない重要な要素のほとんどについて述べている。

外国市場の確認

中小企業経営者は、どのようにして自分の製品とサービスのための市場を、地理的に直ぐ近くの買い手から何百何千という買手に拡大することができるのか？ つぎは、あなたの事業にとって有望な外国市場について、重要な情報を入手する方法に関するアドバイスである。

- あなたの販売する、製品・サービスのための事業団体と連絡を取り、外国市場についての情報の問い合わせをなさい。
- 中央および地方の商業会議所と接触をし、あなたの地域における外国のバイヤーの動きに関する情報を集めなさい。また外国の民間・政府の購買活動のために催される、地方の見本市や展示会に参加して関心を示しなさい。
- 地方の貿易会社と接触をし、あなたの製品やサービスに詳しい、手数料代理店、あるいは外国で独立して御売業を営んでいる人について問い合わせをなさい。
- 領事館・ワシントン駐在外国政府代表・大使館などと連絡を取り、自分の会社を将来引き立ててくれるよう依頼をなさい。

- 地方・州・連邦政府などの機関が、国際貿易活動に関して中小企業経営者に情報を与えるため、現在実施中の援助計画があります。詳細については、地方の中小企業管理局に問い合わせをなささい。

取引申込状の作成

形 式： 起こり得る通信上の問題を避けるため、直接的で簡潔な言葉で、自分の製品やサービスについて説明することが最も良い。できれば、取引申込状と一緒に用語の解説書を提供しない限り、技術上、商売上の専門語は余り用いない方が良い。有望なバイヤーが、あなたが何を販売しようとしているのか、明瞭・正確に理解できるように、取引申込状をもう一度見直しなさい。外国のバイヤーに対する取引申込状で、自分の能力以上に販売し過ぎる危険がある。外国の会社は、あなたの販売能力を確認できない場合が多い。売り手がどんな品を販売するだろうかという買い手の期待は、契約書の商品の明細ばかりでなく、取引申込状に記載された内容も拠りどころとする。したがって、運の悪い外国の顧客が出る可能性を最低にするために、取引申込状では、具体的な明瞭性が必要である。結果として作られる契約書と買い手の相応する責任のもとで、あなたが売り手として供給しようとするものを目録に載せるのは、現在申込中の品物の性質を、明瞭に理解させるのに用いられる良い方法である。

契約の種類

中小企業経営者の利益を最大にし、国際市場における危険を最小にしようとする模索の中で、役に立つ法的強制力のある契約の型はどのようなものか？ 国際取引においては、通常固定価格契約が用いられる。固定価格契約では、その契約を履行するのに実際に掛る売り手の原価に関係無く、両当事者は契約をする時点で、提供される商品あるいはサービスの価格について同意するのである。また外国貿易で広く用いられる契約の船積条件についての、確立されたきまりがある。多くの場合、有望な外国のバイヤーに対する価格

の見積りは、詳細な完備された販売条件を記載せずに提出され、次のような申し込まれた契約の特定の基本条項を速記法で示す、確認された取引条件のどれかによる、提供価格も表示するだけである。

F.O.B. (Free on Board) Factory (工場渡し)

この条件は国際商業契約の慣例では、商品が梱包され、売り手の施設から出荷の準備ができたことを、売り手から買い手あるいは買い手の指定する貨物運送人に通知することによって、買い手に対する売り手の引渡し義務は完了するものと認められてきた。一般にこの種の契約では、買い手又は運送人が売り手の施設で商品を掌握すれば、直ちに買い手は商品輸送に関係する一切の費用と危険を負担する。この型の契約は、輸送に係わる危険と費用および変動する不安定な輸送費から、売り手が免れる性質を持っていることを意味する。

F.O.B. Named Destination (指定仕向地積込み渡し)

この条件は、売り手が自分の危険（保険）と費用（輸送）で、空港・埠頭あるいは買い手の施設のような指定された仕向地まで、商品を運ばなければならないことを意味する。もし F.O.B. 条件の指定仕向地が空港・埠頭の場合は、売り手は、商品が買い手の指定する船（飛行機）に積込まれるまで責任がある。売り手は、確認された F.O.B. 仕向地に到着するまでの、一切の税金・費用を負担する。

F.A.S. (Free Alongside) Named Destination

(指定仕向地舷側渡し)

この条項は、買い手が商品輸送のために指定した船（飛行機）の舷側まで、契約品を輸送する費用と全ての危険を売り手が負担することを意味する。この契約で注意しなければならないのは、売り手は指定された積込み場所へ、商品を持込むまで責任があるだけで、それ以後は買い手の責任となることである。

F.O.B. 契約と F.A.S. 契約のいずれでも、売り手は、買い手の要求する船積書類を渡さなければならない。これら書類には、船荷証券・商業送り状

・輸出許可証・荷造り明細書・保険証明書が含まれる。船積書類は、契約を履行したことと、船積した商品に対する支払い資格を与えることの証明として、売り手が、銀行あるいは買い手に提出する支払書類として利用される。合衆国内の仕向地が指定され、外国の買い手が、それ以降の商品の責任を取る F.O.B. 契約・ F.A.S. 契約は、中小企業経営者が利用し得る、最も危険の少ない方法であることに注意されたい。さもないと、国際間の輸送費・保険の責任・外国の輸入税などの複雑な問題が、最小の危険で最大の利益を挙げるという目標に対する、潜在的な落とし穴となる。

C.I.F.とC & F（運賃保険料込渡し、運賃込渡し）

C.I.F.条件は、見積り価格に、商品の価格・保険料・指定仕向地までの輸送費が含まれることを意味する。C & F条件は、見積り価格に、商品の価格と輸送費は含まれるが、輸送保険の費用は含まれないことを意味する。これらの契約の方が、多くの外国の買い手に好まれる。買い手はそれによって、商品の製造ばかりでなく、その積出しの手配も、売り手の責任に転嫁できるからである。売り手は、輸送費をC.I.F.契約の中に吸収させるばかりでなく、買い手の名前で輸送中の商品に保険を掛けなければならない。契約品の損失の危険は、積出し場所で商品が船積みされると、直ちに買い手に移る。したがってC.I.F.形式の基本的問題は、損傷破壊された商品の潜在的責任に関係は無く、申込みの時点における輸送費と保険料の正確な見積りにある。これらの取引において、知らなければならないもう一つの問題は、合理的に評価された保険価額を知ることが時々困難なことである。商品の仕向地に、国内的な混乱がある場合は特にそうである。C.I.F.あるいはC & Fの見積りを作る前に、名の通った運送会社・輸出商社・船会社などの地方代理店に問い合わせをし、つながりを作りなさい。

契約の条件

支 払 い

国際売買条約の締結によって生れる利益を、最大にする目標を追求する過程で、支払いに関するいくつかの重要な要素が考慮されなければならない。商品の売り手であるあなたは、あなたの商品に対して支払いをするための財産を、買い手が持っていることを確認する手段を、彼との間に設定する必要がある。また買い手が売り手に支払いの資格を与えるために、採らなければならない処置について、疑問の無いようなんらかの順序正しい支払いの取り決めの概略が記載されなければならない。取消不能確認信用状（ILOC）は、ほとんどの国際売買取引の危険を最小にするのに役立つ、金融的保証を獲得する手段である。

取消不能確認信用状（ILOC）

合衆国の売り手としてのあなたは、売申込み条件の中で、売買条約にもとづく全ての支払いは、アメリカドルでなされることを要求すべきである。さらにあなたは、指定された船積書類の提出を条件として支払いを認める、あなたが選んだ（あるいはお互いに合意した）アメリカの地方銀行によって確認された、取消不能確認信用状（ILOC）の開設を買い手に義務づけなければならない。実際には安全性を高めるため、法的に拘束力のある契約の前提条件として、買い手の取消不能信用状を受取ったアメリカの銀行によって、確認を受けることができる。地方銀行の確認を受けた効果は、取消不能信用状の条件を履行次第、確認銀行があなたに支払いをしてくれることを確認できる点である。取消不能確認信用状の使用によって、外国の買い手の支払能力に依存する、非実用的で危険の多い別の方法を避けることができる。取消不能確認信用状については、取引銀行や弁護士と相談しなさい。

スタンドバイ信用状と保証書

一部の外国の買い手、とくに政府は、取消不能確認信用状によって合衆国

の売り手に対し支払いの用意をするが、その代わりとして、ある種の履行保証書を請求する方法を取る。売り手の見返りの履行保証は、信用状・銀行保証状、あるいは積送品が契約通りであることを買い手が確認するまで、契約価格のある割合の支払いを保留するなどの形を取る。これらの保証書は、売り手が契約を適当に履行しない結果として与えられる権利によって、買い手が補償請求額を受取ることを可能にする。売り手は可能な場合には、契約の全ての要求事項を履行した、あるいは適当に履行しなかった旨の、独立した仲裁者の調査のような第三者の決定に従って、履行保証書と引換えに手形を振出すか集金をしなければならない。

法律の選択

現在は国際貿易取引を規制する、まとまった世界的な法律は無い。したがって、当事者の権利と義務についての解釈に適用される支配的な法律を、契約書で指定しておくことが重要である。契約書に適用される規則・法律として、自分の州法を選ぶべきである。なぜならば、自分の州において強制できる契約に絶対必要な、統一商法規則を良く知って契約を作成すべきであるからである。国際貿易において頻繁に使用される、条件の定義を確立することによって、国際取引の慣例により大きな統一を達成しようとする、国際商業会議所の存在について知らなければならない。国際商業会議所は1953年に、Incoterms (International Chamber of Commerce Terms) (国際商業会議所取引条件) の最新改訂版を発行したが、それは各種の船積の協定や、買い手・売り手の責任について述べており、広く認められた取引条件の源泉となっている。この知識について詳しく知らなければならない。しかし国際商業会議所取引条件は、世界中のどこにおいても法的強制力と効果を持つものでなく、確立された商慣習を反映する、便利な用語の解説書を意味するに過ぎないことを知らなければならない。

仲 裁

国際商業会議所取引条件には、「外国貿易の全ての契約書は、国際商業会議所の調停仲裁規則によって、あらゆる論争の解決をはかる旨の条項を含むべし」との勧告が記載されている。契約書にこのような条項を加える方が賢明であろう。仲裁はだいたいにおいて、国際貿易契約に起こる紛争を当事者間で解決する、もっとも経済的能率的な方法であることを証明している。しかしながらあなたの仲裁条項には、司法権のある裁判所における、仲裁者の最終判決の参加と強制力を認める文言を加えるべきである。

検査と受入れ

商品が売り手の施設から発送された後は、情況が許す限り買い手の検査と受入れの権利を、大幅かつ合理的に制限することが、売り手にとって最も有利である。この扱いは、売り手の施設以外の場所における、大規模な検査と受入れ点検手続きの実行は、費用が高くて不安定であるとする実際的な考慮を認めたものである。買い手あるいは売り手の営業所で、商品の受入れをする代わりに時々提供されるものに、売り手の発行する適合証明書がある。それは納品が、契約書と仕様の要求に合致していることを意味する。

税 金

誰が適用される税金の全てを負担するかについて、契約書の中に明瞭に記載することが重要である。通常輸出する売り手は、自国において課せられる全ての税金・関税を負担するが、輸入者・買い手も政府から課せられる、契約に関係のある料金を支払う義務がある。自分の従業員を相当の期間外国へ送る場合には、個人・法人の所得税について良く知らなければならない。契約によって、あなたの会社が受取る金に税金が掛るし、従業員には個人の所得税がかかる。

一般的考慮事項

輸出許可

国際市場で望まれる商品の売り手としてのあなたは、販売しようとしている品物が、その品物と輸入国に適用される輸出許可分類を制定している法律規則に照らして、許可可能であることを担当政府機関に納得させなければならない。また、ある種の技術資料を外国へ送るには、連邦政府の許可が必要である事も知らなければならない。この件に関するより詳しい情報は合衆国商務省から、そして防衛用品については、合衆国軍需品規制委員会、合衆国国務省から入手できる。

連邦の法律と規則

輸出販売取引に直接適用される、たくさんの連邦政府の法律と規則がある。連邦政府の狭い範囲の介入の例としては、アメリカの会社が国際貿易のボイコットに参加することを禁止した商務省と国税庁の規制がある。したがって、もしあなたの会社が、イスラエルに対するアラブのボイコットのような、差別的な国際ボイコットについての証明書を作るよう要求されれば、あなたとあなたの会社は民事および刑事の罰則に従わなければならない。連邦政府のボイコット行為規制に関する報告と承諾要求を満足させるために、船積書類を特定の中近東諸国によって要求される契約条項について厳重な審査が求められる。この件については、弁護士や商務省へ問い合わせることを勧める。

売買契約の仕上げ

あなたの申入れた販売条件については、どの条件も修正変更しない旨の、書面による承認を獲得するように心掛けなさい。もし外国の買い手が、あなたの取引申込みに承諾を示した後で、彼の取引条件について彼の承認を条件とすることになれば、問題が起こる可能性が極めて多い。この磨擦を避けよ

うとすれば、取引申込みの中に「この取引申込みは、これと全く同じ条件についての承認を明らかに制限する」と記載すべきである。その後は、もし買い手が自分の取引条件を追加するため、修正した契約書にサインして、あなたの取引申込みを承認しようとするれば、合衆国商法においては、取引条件について最終的規定はない。買い手の行為は、結果的にあなたの取引申込みを拒否し、それに対してあなたが承認を拒むことのできる、反対申込みをしたことになる。反対申込みを受けるか拒否するかについて、直ぐに書面で通知を出すことが重要である。別の取引の申込みもできるが、交渉を始めるのはこの時点においてである。あなたと買い手が最終売買条件で合意した時、契約書にサインをしようとする買い手の代理人が、このような契約をする権限があるかどうか知ることは重要である。もしこのことに確信が持てない時は、売買契約に参加する個人の権限について定めている、外国人資格審査委員会からの証明書を要求しなさい。特定の契約申込みを取り巻く個々の事実と環境、それに続いて起こるいろいろの売買条件についての交渉は、あなたの取る手段を変更する可能性のある事を知らなければならない。なにが問題があれば、弁護士と相談することを強く勧める。

専門家の忠告

国際取引における特定の領域の複雑な性格のために、この管理のための教材で討論された課題に関する、信頼できる有能な専門家の忠告の源泉を開発することをためらってはならない。

結 論

国際競争場で取引することにもなう危険と可能性を観察し、完全な取引の履行によって、これらの危険を最低にする方法のよりよき理解を身につけた以上、あなたの会社の商品とサービスのために存在する世界的市場を、より注意深く考えることが可能となるのである。

(あおやま よねぞう，経営，教授，財務諸表論，商業英語)

資材を作るべきか、買うべきか

青 山 米 蔵

概 要

資材を作るか、買うか決定するには、五つの要素が関係している。それは数量・品質・供給・生産と原価である。特定の小工場における、これらの要素のありのままの事実にもとづいて、決定が行われなければならない。この教材は五つの要素について論じ、さらにそれらについて必要な知識を得るために、企業主に対する質問を含んでいる。

部品や資材を作るか買うかの決定は、新しい小企業にとっては、かなり簡単なことである。新しい企業主は、その産業の一般的な流儀に従う傾向がある。彼又は彼女が製造業の経験者である場合は、とくにそうである。あるいは自分が開発した技術によって、標準的な方式を変えることも可能である。どちらにしても、どの部品を材料から作るか、あるいは必要であれば、どれを外部から買うか知ることができる。

しかしながら、小さな会社が現在の製品を変えたり、新しい製品を追加したりする場合に、作るか買うかの決定は、より難しいものとなる。誤った決定は、製品あるいは製品系列の利益を減少させることがある。

小企業主の多くは、めのご勘定でやっている。すなわち、自分が生産の方法を知っていて、そのための設備を持っている部品を作ることが、一番良いと考えている。彼等は、ほとんどあるいは全く知らない資材や、現在の設備では扱うことのできない資材を買入れる。たとえば戸外用の家具を作ってい

る小企業は、塗装材料を作ろうとはしない。ところが、戸外用長椅子の車輪の作り方は知っている。車輪を作るか買うかの決定に関係する、二つの要素に限って言えば、それを作るかどうかを決めるのは、設備と必要数量、あるいはそのどちらかである。

三者間の選択

作るか買うかを定める、全ての状況に適用できる単純な原則は無いが、会社にとって三つの選択可能な方法がある。

- (1) 他の会社から、完全な製品（部品）を購入できる。
- (2) 部品の一部を購入、残りは生産し、購入したものと自家生産したものを組み合わせることが可能。
- (3) 完全な製品を生産することができる。

通常成長産業の会社は、部品を作るより購入するのが望ましい。その理由は、その会社は、資金を設備・資材・部品を生産するための追加の場所などに投資するよりも、製品系列を拡大することに利用する方が、利益が多いからである。逆に、激しい競争をしている製品系列を持つ会社は、原価を下げる手段として、部品を自家生産する必要がある。三つの選択可能な方法を考えるに当たって、いったん購入よりも生産を決定したら、据付費用も含めて、機械類に投資することを心に銘記すべきである。もしその決定が誤りであれば、それを訂正するのに金が掛かるのである。

外部からの部品の購入を考える場合には、売手との契約の中に、供給が途切れないことの保証を求めなければならない。いったん契約書に署名すると、それは法律的にあなたを拘束する。価格・仕様・品質ばかりでなく、必要量の季節的変動からも身を守らなければならない。契約に当たっては、単価の比較についてのみ決定をしてはならない。他の要素の方が、有利な価格よりも重要なことがある。たとえば買付けた資材が、予定通り工場に納品されなければ、安い買物とは言えない。

要素の検討

資材を作るか買うか決める場合、生産対購買の状況における、いろいろな要素を検討しなければならない。それらは、数量・品質・供給・生産と原価である。あなたの検討の結果が、一つを除いて他の全ての要素が、有利である事実を示すことがある。たとえば生産を決定する際に、いくつかの設備が新たに必要になり、それらは、あなたの会社の現在の技術では扱えないことがある。そこで問題は、機械を買うのと借りるのと、あるいは長期的観点から、機械の取扱者を備って訓練するのとでは、どれが最も有利かということになる。

同様に、新しい部品は、直ぐに最高の能率では生産できないことを、考慮しなければならない。円滑に運転するまでに時間が掛かるのである。

作るか買うかを決めるのに、同じく重要なのは、工場能力とその別の用途である。部品を作る方が安い、全部を作るほど生産の場所が無い時どうするか？ あなたの工場の範囲内で扱える部品を作り、生産を増やす場合には、臨時の変更をするようにすることも可能である。

重要なのは、あなたの決定が、すべての事実に基礎を置かなければならないということである。このようなデータをまとめるのは、計画の領域である。適切な資料を、必要な時に入手するには、決定をするずっと以前に、事実の収集を始めなければならないことが多い。

数 量

企業主のなかには、使用する数量のために資材を作る可能性を考え始める者もいる。しかしながら、決定の基礎として数量を用いる以前に、いくつかの問題を考えなければならない。

部品の需要が大量で安定しているか、それとも季節的で一時的か？

部品に対する需要が、他の部品の生産を妨げる程大きいのか？

もしその部品を作るとすれば、仕事の一部を下請に出すことができるか？

品 質

標準部品を使用できれば、品質は決定的要素とはならない。標準部品の品質は、あなたの品質要求に十分である。しかし場合によっては、あなたの品質要求が標準品より相当離れているため、特別注文の部品の使用を必要とすることがある。さらに品質の要素が明らかでない場合もある。そのような場合には、次の質問が作るか買うかの決定に役立つ筈である。

あなたの要求する品質の部品を作る、生産者があるか？

もしも無い場合には、あなたの仕様通りに部品を作るよう、生産者を説得できるか？

生産者を見つけれないとすれば、あなたの品質標準が、必要な水準より高い可能性があるのか？ もしも水準を下げれば、外部の部品供給先を、見つけることができるか？

あなたの会社は、必要な部品を経済的に生産できるか？

あなたが、生産者に許可を与える必要のある特許権の問題、あるいは部品を作るために、あなたが許可を得る必要のある特許の問題があるのか？

生 産

生産の問題は、作るか買うか決めるに当って、他の要素より重要なことがある。次の質問はこのような問題を探すのに、役に立つ筈である。

休止中の設備を使用できるか、あるいは、新しい設備を借りるか買わなければならないか？

資材の生産に現在の知識・人員が適するか？

もし資材を生産するとすれば、現在使っている売手以外の、売手を探す必要があるか？

特許権所有者から許可を受けるような、法律的に面倒なことがあるのか？

自家生産の資材の品質が、売手から買うのと同じ等、あるいはより優れたものになるか？

もし部品を作るとすれば、生産活動にどんな変更が必要となるか？ 生産

方法や標準を変えなければならないか？ 原材料の在庫管理は？ 製造技術は？ 製造計画は？ より多くの熟練工が必要か？ 現在より少くてよいのか？ より多くの工場面積は？

もし部品を買うとすれば、自分の工場にどんな変更が必要か？ たとえば組立て作業に変更が必要か？ 今よりも広い場所が必要か？ それとも少なくてもよいか？ 購入部品の組立て作業は、品質管理方法の変更の原因となるか？ 未熟練労働者を使用する場合は？

供 給

供給は部品を買うか作るかにおいて、決定的な要素である。次の質問は、自分の状況に対する供給の重要性を検討するのに、役立つよう考えられてある。

もし物品を買うとしたら、売り手は必要な時期に納品できるか？ あるいは遅れる可能性があるか？ 品物が予定通り入らない時は、従業員を遊ばせなければならない。

あなたは売り手の利用可能性に、なんらかの支配力を持っているのか？ より大きな顧客の需要に応じるために、売り手が、あなたへの納品を中止する可能性はないか？

国際的な紛糾や国内的な災害が、供給を妨げることはないか？

もし部品を作るとすれば、原材料の供給に関する質問に、答えることが必要となろう。

原材料がどのくらい必要になるか？ 頼りになる品物が得られるか？ 原材料を取り扱うための、余分な労働力があるか？

原 価

資材を買う方が安上がりであるために、金額の計算が、生産の決定を除外することがある。また作る方が高くつく場合でも、企業主が購入に反対する場合もある。たとえば購入部品の質が、自家生産品に及ばない場合である。

次の質問は、作るか買うかの貨幣計算を決定するのに、答えなければならない例である。

もし新しい設備を買うか、借りるかしなければならないとしたら、費用がどのくらい掛かるか？

もし工場面積を増やさなければならないとしたら、どれほど掛かるか？

部品を作るための原材料は、いくら費るか？

あなたの見積り単位原価はいくらか？

生産原価にプラスされる、供給と輸送の問題はあるのか？ その場合加算される額はどのくらいか？

すでにいくらかの部品を作っているとすれば、その中のどれが、作るより安く買うことができるか？

もしも部品を作るために追加の資本が必要であれば、短期資金を使用できるのか？

このような金融費用はいくらになるか？

部品を買うとすれば、単価はいくらか？

部品を組立てるのに特別な設備が必要であれば、それにどのくらい掛かるか？

買入れ部品を使うのに、どんな労務費 — たとえば組立てと原材料の取扱い — が必要になるか？

部品の必要在庫を維持する費用は、どのくらいになるのか？

その部品をあなたの工場へ届けるに、いくら費るか？

売り手の請求価格と、自分の見積り生産原価とをどのようにして比較するか？

もしも売り手の価格が、自分の生産原価より、ほんの僅か高いだけなら、別の見方をしなさい。長期的に見て、原材料費の変動や制限面積の変更のような部品の購入をより経済的にする、要素があり得る。

定期的評価

自分の作るか買うかの状況を、定期的に評価しなければならない。条件の変化は、3ヶ月前、いや1週間前に正しかったことが、もはやそうでないことを意味することがある。問題は、時間や幹部職員の数に限られている場合に、作るか買うかの状況の定期的な検討が、どのようにして可能かということである。1つの方法は、過去における決定の際の最も重要な要素を、綿密に観察することである。たとえば、主に品質の理由で部品の生産を決定したとすれば、定期的に品質の要求を検討しなさい。もし、たとえば自分の品質に対する要求が下がったとしたら、つづいて生産するより、資材の購入が可能かどうか検討する気になるであろう。

「中小企業団体は、わが国自由企業機構における、最も重要な部門の一つである。それは、わが国民総生産の48%、アメリカ労働者の半数以上を占め、ひきつづいて発明と新規職場の重要な源泉となっている。中小企業は真にアメリカ経済の、バックボーンである。」

大統領 ジミー・カーター 1980年 2月

SBA Management Aids

Number 189

U.S. Small Business Administration

Management Assistance

Support Services Division

“Should You Make or Buy Components?”

By Lawrence C. Hackmack

Head, Management Department

Northern Illinois University

Dekalb, Ill.

翻 訳

製 造 の 誤 り の 調 整

青 山 米 蔵

概 要

この管理用教材は小製造業者を対象とし、製造上の誤りが発見された時、業者によって考えられなければならない、基本的な問題点と処置を取り扱っている。製造上の誤りは、その規模と、製品・製造ラインに与える影響、および「調整」を現在の生産組織と生産計画に統合する、修正作業に必要な手順に対する影響を確認するために、チェックリストの形式で分析される。

あなたは何をするか？

もしもあなたの工場で作られた、いくつかのあるいは何百という製品に、欠陥のある資材や、間違って取付けられた部品が混ざっていることが発見された時、あなたはどうしますか？ より高度の組立品に取付けるために、製造ラインに並んだ沢山の作業部署に、欠陥品が分配されたことに因る、論理的な紛糾を想像してごらん下さい。さらに欠陥製品がすでに工場から出荷されて、現在輸送中である、販売店に渡っている、消費者にまで届いているなどの、ぞっとするような事実を付け加えて見なさい。

生産上の誤りは珍しいことではない。逆にそれは慢性的なものである。産業界は、そのために毎年何億ドルもの損害を被わり、次第に乏しくなりつつある資源を浪費している。あなたがた製造家が製造の誤りを犯した時、われわれ全部が損害を受けるのである。支配人も従業員も、その問題を解決する

のに何が必要か確実に分らない時、究極的な挫折が起こる。修正作業の手順が組織化されていなかったり、不統一であったりする場合は、資源の消耗は莫大で予想もできないほどである。最終的な修正費用は暴騰する。

誤りは、優秀な支配人の秩序の観念に対する挑戦である。修正は会社が生き残るために重大な影響を及ぼす。質の良いものの生産を再建するために、処置が取られ統制される必要がある。

次の質問は、一切を包含するにはほど遠いものである。個々の製品や計画は、それぞれ特徴をもっている。製造の誤りの修正は、当然製品と計画に合わせて作る必要がある。しかしながら、質問と修正作業の概略は、万一製造の誤りに遭遇した場合に、あなたの思考を刺激し、従業員と善後措置を組織化するのに、役立つものでなければならない。

分 析

はい いいえ

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. その誤りの正確な物的性質を知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 部品が壊れましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 回路が不完全でしたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 違った資材が使われましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 何が起きたか知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. その誤りの物的証拠を調べましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ あなた自身による誤りの調査は、問題をより良く理解するのに役立ちますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. 工場のどこで、実際に誤りが起きたか知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 誤りが最初に発見された、作業個所と作業部署を正確に指摘し、管理者の注意の対象としましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 生産ラインを遡って追跡し、誤りが起こった生産部署と従業員を突きとめましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 欠陥がより高度の組立品や、完成品に含まれている規模 |

を確認するため、誤りを生産組織の先の方まで調査しましたか？

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. 誤りを出した作業工程を停止させましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. 誤りの原因となった、作業員・技術・資材・工具と、設備・データあるいは作業方法などを確認しましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ どれが直接の責任であるか知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ どれが間接の原因か分りましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 何故それらが、作業工程の一部として承認されたか、知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. 誤りの修正を完成品に対して行うのか、あるいは再加工が経済的・技術的に、無駄か実行不可能である品目について実施しなければならないのか？ この質問に答えるのに、次の事を考えましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 最終消費者による、最終製品の安全な使用は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 確立された品質標準は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 通常の使用による部品の耐久力は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 完成品の製造コストに与える影響は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 仕様に含まれる、その他の著しい特徴は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. もし今後、誤りが設計図や仕様書からの、著しい逸脱の原因にならないためには、欠陥品が取付けられている品物の処置をする前に、政府の診断機関や民間の診断会社と共に、状況を調査した方が良いのではないかと？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. 作業を停止させなければならないか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 作業の停止が、次の事項にどんな影響を与えるか、知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ あなたの生産ラインに？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ あなたの契約の義務に？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 誤りを修正する作業の決定が、実行されるまでの時間的 |

ズレの間に、容易に投入できる作業総量を持っていますか？

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. 欠陥のある部品・組立品・最終品が、すでに工場から出荷されましたか？ もしもそれなら： |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 欠陥が市場に与える影響を、すでに評価しましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 顧客・卸売業者・消費者から、欠陥品を回収しようとする、決定の影響を評価しましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ あなたの発送部では、トラックや貨車に、欠陥品を積んでいますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 発送品を止めるべきでしょうか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 発送品を降ろすべきでしょうか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 状況の善後措置を取るよう指示を出しましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ あなたの指示に応じるという、確認を取りましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 発送の停止命令が、品物の受取りを予定している、顧客に与える影響を知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 顧客は、再加工の期間を切り抜けるため、欠陥品の含まれていない品の在庫を十分に持っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ 顧客の身元・出荷番号・品目番号・出荷方法と日付、その他顧客が、倉庫・棚あるいは実際に使用している場所で欠陥品を見つけて、使用可能の品と区別する方法などによって、あなたは欠陥品をすべて確認できますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. この点についての分析にもとづいて、欠陥品の受取人に通知を出すべきでしょうか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ もし通知を出すとするば、通知方法の記録・日付・時間・方法・連絡を取る人と受ける人の名前などを含む、必要な指示を出しましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・ その通知は、まちががなく顧客に到着し、了解されましたか？ |

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・生産ラインを停め、品物のそれ以上の発送を止めたとしたら、次の24時間・48時間・72時間以内に、出荷の約束をしなければならないことを知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・(上の質問)の出荷の約束の相手方に、出荷の遅れや新しい出荷日について、言うべきでしょうか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11. もし欠陥品を工場へ戻すとすれば、輸送中の品を取り返すことができますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・もしそれができるとすれば、臨時の保管場所の手配をしましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・品物を工場へ戻す代わりとして、納品が完了できますか？ さらに再加工—顧客がするか、あるいは請負契約にするか—の取り決めに顧客とできますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・さらに別の方法として、誤りを直すための技術者を、あなたの工場から顧客の施設へ派遣できますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・顧客の要求・関係する時間的要素・状況の経済的配慮・さらにあなたの評判を考慮して、最も論理的で実行できる行動の方向として、すでに出荷され到着している欠陥品を修正するための、別の方法を検討しましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・その結果が、修正の決定、あるいは修正しない決定に、いかなる影響を与えるか知っていますか？ |

作業の実施

はい いいえ

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. もし誤りを修正するとしたら、修正作業を改善し、効果のあるようにするのに、どんな事をする必要があるか知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. 次の事項に関する、必要と有効性について考えてみましたか？ |

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・工場設備（構造的・環境的）は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・金融は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・動力源は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・通信組織は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・輸送は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・広報活動と全般の市場活動は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・店舗の設備は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・資材は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・工具は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・データは？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・人間（技術・訓練・安全・労働時間など）は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・その他の業務は？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. 欠陥品は、誤りを見つけるために、分解作業を経済的に
できますか？　そして生産の流れを乱すことなしに、正
規の生産組織に再投入できますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・もしできなければ、分解・修理・再組立作業のための、
特別・臨時の製造グループが必要ですか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・もし分解した後で、部品を平常の生産に再投入すること
ができるとすれば、同一と見なし得る個々の部品、ある
いは組立部品を、生産組織の中に差し込むことの可能な
個所を確認できますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. 欠陥品の再加工作業と修正処置全般によって、直接影響
を受ける作業個所と作業部署の確認をしましたか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・それらが、どんな影響を受けるか知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・それら作業個所と部署の、監督者と直接作業員は、問題
の性質と、彼らは何をなすべきかを知っていますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・修正の期間中、正常な生産に与える混乱を最小にし、最
終的費用の影響を少なくするために、どの作業個所・部 |

署を修正の対象から除くか確認しましたか？

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. 調整作業は次の事項を必要としますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・作業場の再編成？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・工場の設備の移動？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・工具と設備の変更？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・治具や特殊の支持金具の製造？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・部品の設計変更？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・工程の変更？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・標準の変更？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・従業員の再訓練？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・生産予定と計画の訂正？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・顧客との契約の変更？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. この誤りを見つけた結果として採られた調整処置は、今後の設計・管理活動・工場内の他の生産組織の改善に、適用できますか？ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ・この経験は、作業改善のアイデアを、あなたに与えましたか？ |

修正作業計画の一般的特徴

修正作業は計画を作り、生産管理組織に統合されなければならない。そしてそれはガントグラフ（棒グラフ）やクリティカルパス法（グラフ式モデル）にすることができる。両方式とも、1個ないし多数の項目に関して、いろいろな作業の開始と終了の時間割りをたてることによって、生産計画と生産予定に役立つ。あなたの修正作業計画表（この章の最後の表参照）は、次の九つの手順に従って注意して作らなければならない。

- 1) 問題：問題の簡潔な記述。より詳細な情報を与える他の書類を確認するために、参照事項を記載することもできる。
- 2) 作業個所(主要な)：問題の原因が存在し、処置が行われる作業場・作

業個所、あるいはその集団の名称・他の確認記号。誤りが広範囲にわたり、影響が細かく分散していることがある。作業がいくつかの個所で、行われる必要がある。異なる作業個所・職能、あるいは場所には、副計画が適当である。

- 3) 作業個所(関係のある)：主な作業個所は、通常他から応援が必要である。これら支援個所・監督者・電話番号などを確認することが役立つ。それは修正作業に直接関係する、時間を短縮する。
- 4) 日付：計画が承認された日付は、重要な管理手段を与える。計画は、作業が進行中でも、追加作業のため、一部作業を削除するため、手続きを変更するために訂正されることがある。

次の三つの欄は分解作業を意味する。作業部署、場合によっては作業員によって、作業を分ける方が論理的である。また他の場合には、開始と終了の日、は、作業を順序づけるのに最重要な要素である。組立品の中の特定部品への近づき易さの如何が、手順を決めることの避けられない事情を、状況が記述する。最良の手順を決めるのに、個々の事情とすべての状況を、細く分析することが必要である。

- 5) 作業部署/担当従業員 誰が何をするか？ どんな順序で？ 作業部署と従業員は、紙面の最初にある作業個所に記入される。
- 6) 作業 この欄は、取り上げる必要のある特定の作業について、できる限り具体的に、なるべく順序をたてて記述しなければならない。大まかな記述は、解釈を誤らせ混乱に導き易いので避けるべきである。これは、何故誤りが起きたか説明する場所でも、問題を分析する場所でもない。この場所は、この種の指示に限定すべきである。それは作業をする従業員の、直接利用のために作られるものである。
- 7) 開始と終了の日 この日付は実際的でなければならない。さもないと作業の中止が起こることがある。日取りは、工具と設備の利用可能性・試験器具・原材料・動力・技術・労働時間・作業の転換など、多様の要素を考慮しなければならない。それによって、日取りが正規の生産活動

と両立できるかどうか、考えることが可能になる。もしも新しい設計、新しい製造技術が用いられることになれば、この開始日は影響を受ける。

「開始と終了の日」は、通常「作業」欄の個々の記入事項について必要である。

- 8) 追跡調査日 追跡調査は、作業が実施されたこと、それが適当であったことを確認するために、経営者が自発的に行うものである。それには製品の試験・証拠書類の調査・作業員との話し合いが含まれることもある。それは、作業が行われたこと、正しく行われたことを支配人に保証する。
- 9) 長期的修正の確認 経営者は、危機が過ぎた後で、誤りの再発を防ぐような、特別の措置を取ることを望む場合がある。何が問題の真の原因であったか？ それについてどうすべきだったか？ 今後工具・設備・原材料を変える必要があるのか？ 工場の配置を変えなければならないか？ さらに従業員の訓練が必要か？ 品質管理と、製品検査の手順はどうか？ 誤りが1個所で起きたという事実は、他にも起こり得ることを意味する。修正された誤りは、工場全体に関する、重要な技術的・管理的改善の機会を与えてくれる。

修正作業計画		4) 日付：	
		2) 作業個所(主な)	
		3) 作業個所(関係)	
5) 作業部署 / 担当従業員	6) 作 業：	7) 開始月日 終了月日	8) 追跡調査 月日 / 施行者
9) 長期的修正の確認(作業/月日/施行者)		摘 要：	

_____ 頁の _____ 頁

追加資料

次の小企業管理局出版物は、

the SBA P.O.Box 15434, Ft.Worth, TX 76119

から無料で利用できる。

MA 207 生産予定計画の指針

MA 218 小製造業の業務計画

次のパンフレットは

the Superintendent of Documents, Government Printing Office,
Washington, DC 20402

から購入できる。

SBMS 21 利益をあげる小工場の配置

SBMS 39 新製品開発の決め手

次の出版物は、簡単で精選されたもので推奨できるものである。しかしながら、その他の作品の著者や出版者を無視する意図は少しもない。

営業の基本 by John R.Klug.1977. Cahners Books International
Inc., 221 Columbus Ave., Boston,MA 02116

製造便覧 Editorial Consultants Carson,Bolz,Young. Third
Edition. A Ronald press Publications,John Wiley
& Sons, New York.

MA 242

Management Aids for Small Manufacturers

U.S. Small Business Administration

“Fixing Production Mistakes”

by Meyer Moldeven

Senior Systems and Procedures Analyst

Santa Barbara Research Center

Subsidiary of Hughes Aircraft Company